

Modernes Verbandsmanagement für Selbsthilfeorganisationen

GKV-Gemeinschaftsförderung Selbsthilfe auf Bundesebene



Inhalt

2 — Einführung

3 — Die Selbsthilfeorganisation als Netzwerk

- 4 Steuerungsmechanismen
- 4 Kommunikation und Entscheidungsfindung
- 4 Vertrauen und Netzwerkintegrität
- 5 Selbststeuerungsfähigkeit

6 — Veränderung in Verbänden anstoßen

- 7 Notwendigkeit von Veränderung erkennen und akzeptieren
- 7 Ziele und Strategien entwickeln & kommunizieren
- 8 Klare Strukturen und Prozesse schaffen
- 8 Erfolg messen und evaluieren
- 9 Durchführung einer effektiven Ist-Analyse für Verbände

12 — Professionalisierung durch modernes und strategisches Management

- 12 Vorteile moderner Managementmethoden für gemeinnützige Organisationen
- 15 Strategisches Management

19 — Der Mensch im Verband

- 20 Sinnfindung und Sinngebung
- 21 Die Bedeutung von Sinn und Sinnfindung für Mitarbeiter
- 22 Die Rolle des Ehrenamts

24 — Moderne Möglichkeiten zur Mitgliedergewinnung und -aktivierung

- 26 Individuelle Ansprache und bedarfsgerechte Angebote
- 26 Schaffung einer attraktiven Verbandsstruktur und -kultur
- 27 Professionelle Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit
- 28 Nutzung digitaler Plattformen und sozialer Medien
- 28 Besondere Angebote für junge Mitglieder

30 — Nutzung digitaler Angebote in Selbsthilfeorganisationen

- 32 Nutzung digitaler Anwendungen zur Gewinnung, Aktivierung und Bindung von Mitgliedern
- 34 Vereinfachung von Entscheidungs- und Willensbildungsprozessen durch digitale Anwendungen
- 35 Eine Vielzahl an Möglichkeiten



Einführung

Eine moderne Vereinsorganisation ist für Verbände von entscheidender Bedeutung, um den Herausforderungen der Zukunft erfolgreich zu begegnen. Durch die Implementierung zeitgemäßer Strukturen, Prozesse und Technologien können Verbände ihre Leistungsfähigkeit steigern, die Zufriedenheit ihrer Mitglieder erhöhen und ihre Position im Wettbewerb mit anderen Angeboten stärken. Die Investition in eine moderne Vereinsorganisation ist somit eine Investition in die Zukunft des Verbandes.

Die vorliegende Arbeitshilfe „Modernes Verbandsmanagement für Selbsthilfeorganisationen“ soll Ihnen einen Einblick in die Notwendigkeiten und Möglichkeiten von Veränderungen in Selbsthilfeorganisationen hin zu einem modernen Verband geben. Dabei sollen die aufgeführten Ansätze nur als Denkanstöße betrachtet werden und liefern keine abschließende Betrachtung.

Hierfür wird zunächst herausgearbeitet, warum und wie sich Selbsthilfeorganisationen als Netzwerk betrachten sollten und wie Veränderungen in Verbänden überhaupt angestoßen werden können. In den darauffolgenden Kapiteln wird anhand der beispielhaften Felder

- Professionalisierung durch modernes und strategisches Management,
- Der Mensch im Verband,
- Moderne Möglichkeiten zur Mitglieder-gewinnung und -aktivierung &
- Nutzung digitaler Angebote in Selbst-hilfeorganisationen

aufgezeigt, welche Möglichkeiten sich anbieten, um Selbsthilfeorganisationen zu modernen und damit zukunftsfähigen Akteuren im Gesundheitswesen in Deutschland zu machen.

1.

Die Selbsthilfeorganisation als Netzwerk

Bundesweit agierende Selbsthilfeorganisationen sind in der Regel mehrstufig aufgebaut und rechtlich als Vereine organisiert. Die Verantwortlichen verstehen den Verband dabei als eine einheitliche Struktur. Dieses Verständnis wird jedoch brüchig, wenn im Verband rechtsfähige Landes- und Regionalverbände bestehen, die oft eigenständig agieren. Ebenso arbeiten lokale Gruppen vor Ort häufig in hoher Eigenverantwortung. Unter diesen Umständen vereint eine Selbsthilfeorganisation immer die Eigenschaften von Einheit und Vielfalt zugleich.

Daher sollten Selbsthilfeorganisationen eher als eine Art Netzwerk betrachtet werden. Innerhalb des Netzwerks existieren die einzelnen Bereiche autonom nebeneinander, weitgehend unabhängig von-

einander (teils mit eigenen Satzungen), und wirken dennoch als ein verbundenes Ganzes. Die Entscheidungsfindung erfolgt durch Absprache und überwiegend im Konsens, ohne dass Ziele hierarchisch vorgegeben werden.

Selbsthilfeorganisationen können durch gezielte Evaluierung und ein starkes Netzwerkmanagement ihre Effizienz steigern und sich nachhaltig für die Zukunft aufstellen. Hierfür sollten folgende Punkte in die Betrachtung des Bundesverbandes als übergeordnete Organisation in die Evaluation einbezogen werden:

Steuerungsmechanismen

Eine Selbsthilfeorganisation sollte intern weniger hierarchisch, sondern kooperativ agieren, indem Entscheidungen im Konsens und durch Absprache getroffen werden. Die Führung auf nationaler Ebene (z. B. der Bundesverband) arbeitet in enger Kooperation mit regionalen und lokalen Gruppen.

Eine systematische Organisationsentwicklung hilft, die Selbsthilfeorganisation an veränderte externe Anforderungen und interne Bedürfnisse anzupassen. Evaluationsprozesse unterstützen, die Stärken und Schwächen des Netzwerks zu identifizieren und weiterzuentwickeln.

Im BAG-Projekt „**Interne Evaluation zur Auswertung und Weiterentwicklung der Arbeit von Selbsthilfeorganisationen**“ wurden vielfältige Arbeitshilfen, Konzeptpapiere u.a. erarbeitet, die sich mit der Frage beschäftigen, in welcher Weise Selbsthilfeorganisationen interne Evaluation nutzen und davon profitieren können. Sämtliche Projektergebnisse und Dokumente sind unter <https://www.bag-selbsthilfe.de/evaluation> abrufbar.

Kommunikation und Entscheidungsfindung

Ein zentraler Steuerungsaspekt für ein gut funktionierendes Netzwerk ist die Kommunikation. Eine Selbsthilfeorganisation benötigt eine effektive, moderne Kommunikation über alle Ebenen hinweg, um agil und anpassungsfähig auf Veränderungen reagieren zu können.

Die Qualität und Nachhaltigkeit von Entscheidungsprozessen sind entscheidend für die Stabilität des Netzwerks. Die Netzwerkpartner sollten aktiv in Entscheidungsprozesse einbezogen werden und ein transparentes Feedbacksystem aufbauen.

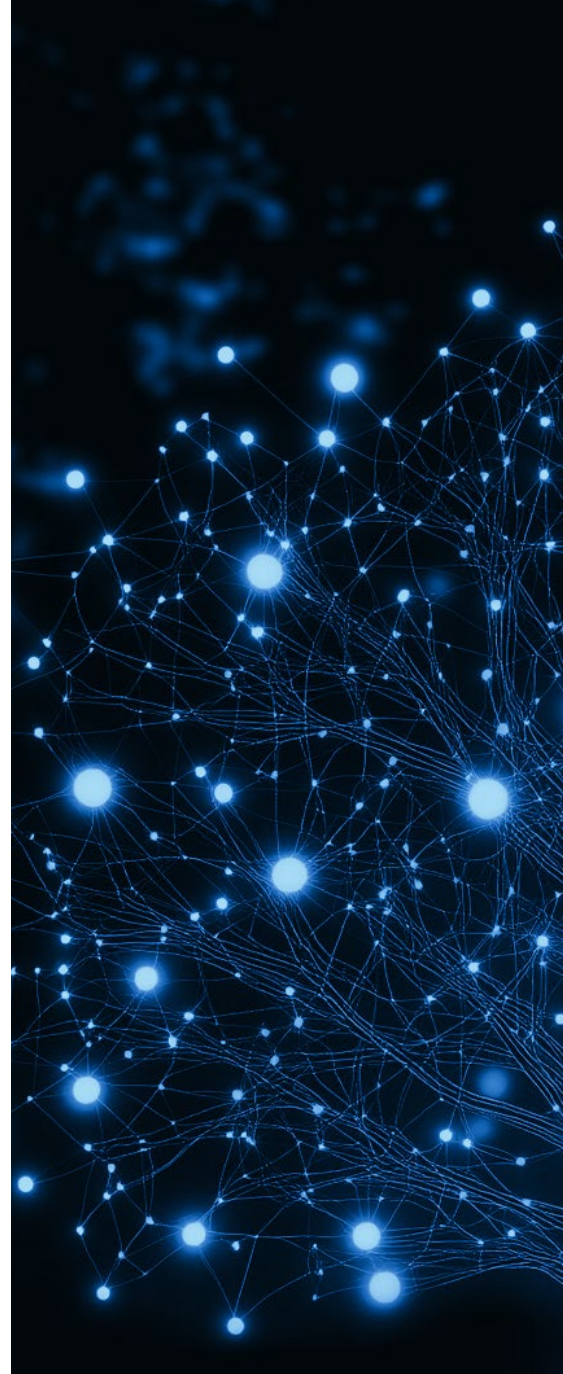
Vertrauen und Netzwerkintegrität

Vertrauen und gegenseitige Unterstützung sind die Basis einer Selbsthilfeorganisation als Netzwerk. Ein stabiles Netzwerk erfordert Offenheit, Kooperation und den Ausgleich der Interessen der beteiligten Gruppen über sämtliche Ebenen hinweg. Um das Netzwerk langfristig zu erhalten, muss das Vertrauen durch regelmäßige Evaluierungen, transparente Entscheidungen und effektives Management gestärkt werden, da ein Mangel an Vertrauen das Netzwerk schwächen und somit die Zusammenarbeit erschweren kann.

Selbststeuerungsfähigkeit

Eine Selbsthilfeorganisation sollte darauf abzielen, die Selbststeuerungsfähigkeit ihrer untergliederten Organisationseinheiten zu stärken. Dies bedeutet, dass jede Gruppe innerhalb des Netzwerks in der Lage sein sollte, eigenständig Entscheidungen zu treffen, die ihren Bedürfnissen entsprechen, während sie gleichzeitig zur Gesamtheit der Organisation beiträgt.

Die Organisationsentwicklung sollte darauf abzielen, die Selbststeuerungsmechanismen zu fördern und so eine Balance zwischen zentraler Steuerung und lokaler Autonomie zu schaffen. Durch diese Steuerungsansätze wird die Selbsthilfeorganisation als Netzwerk gestärkt, wobei die Förderung der Kooperation, eine klare Kommunikation und die Stärkung der Selbststeuerung essenziell sind, um das Netzwerk resilient und anpassungsfähig zu halten.



Quellen:

- **Kirchner, C. in Zusammenarbeit mit Danner, M., Hammel L., Klümpen, W. und Jäger, M. (2021).** Netzwerkevaluation in Selbsthilfeorganisationen. Erschienen im selbsthilfegruppenjahrbuch 2021 der Deutschen Arbeitsgemeinschaft Selbsthilfegruppen e.V. S. 79-88.
- Interne Evaluation zur Auswertung und Weiterentwicklung der Arbeit von Selbsthilfeorganisationen (<https://www.bag-selbsthilfe.de/evaluation>). Abgerufen am 11.11.2024

2.

Veränderung in Verbänden anstoßen

Veränderungen sind immer ein kontinuierlicher Prozess, der sorgfältige Planung, Kommunikation und Umsetzung erfordert. Die Einbeziehung der Mitglieder und die Schaffung eines positiven Veränderungsklimas sind entscheidende Erfolgsfaktoren.

Da die Veränderungen immer Menschen betreffen, erfordern sie spezielle Herangehensweisen. Es ist wichtig, die psychologischen Aspekte von Veränderungsprozessen zu verstehen und zu berücksichtigen.

Das bedeutet die Prozesse so zu gestalten, dass sie für die betroffenen Menschen verkraftbar sind. Ziel sollte sein, Betroffene zu Beteiligten zu machen, indem sie den Sinn der Veränderung erkennen und Mitverantwortung übernehmen.

Um Veränderungen im Verband anzustoßen können die folgenden Aspekte entscheidend beitragen:



Notwendigkeit von Veränderung erkennen und akzeptieren

Verbände befinden sich in einem sich ständig verändernden Umfeld. Gesellschaftliche Prioritäten, politische Entwicklungen, Globale Trends und nicht zuletzt die Erwartungen der Mitglieder unterliegen einem stetigen Wandel. Verbände, die im Status quo verharren und auf ein „das haben wir schon immer so gemacht“ setzen, riskieren, den Anschluss zu verlieren und ihre Zukunftsfähigkeit zu gefährden. Um erfolgreich zu sein, sind Flexibilität und Anpassungsfähigkeit entscheidend. Verbände sollten in der Lage sein, sich an neue Gegebenheiten anzupassen und ihre

Strategien, Strukturen und Prozesse entsprechend zu modifizieren.

Zudem sollten Verbände offen für neue Trends und Entwicklungen sein und diese regelmäßig auf ihre Relevanz für die Organisation und ihre Mitglieder überprüfen. Relevante Trends sollten in die Verbandsarbeit integriert werden, um die Zufriedenheit der und Mitarbeiter*innen zu gewährleisten. Ein sehr präsent Beispiel hierfür sind die aktuellen Entwicklungen im Bereich der künstlichen Intelligenz (KI).

Ziele und Strategien entwickeln & kommunizieren

Klare Ziele und Strategien bietet den Mitgliedern eines Verbandes Orientierung und Motivation den Weg mitzugehen. Sie zeigen auf, wohin sich der Verband entwickeln will. Wichtig ist hierbei auch, die Gründe für die Veränderungen aufzuführen. Die Mitglieder müssen, um den Veränderungsprozess mitzutragen, wissen und verstehen warum sie dies tun. Die Ziele und Strategien sollten hierbei bestenfalls in enger Abstimmung mit den (aktiven) Mitgliedern entwickelt werden, um deren Bedürfnisse und Erwartungen zu berücksichtigen. Dies kann durch Mitgliederbefragungen, Workshops, Arbeitsgruppen oder andere Formen der Partizipation geschehen.

Eine klare und transparente Kommunikation der Ziele, der Strategien und der Wege ist elementar, um das Verständnis und die Unterstützung der Mitglieder sowie der haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeiter*innen zu gewährleisten.

Sie werden aber trotzdem auch immer wieder auf Skepsis und Widerstand bei den Mitgliedern und Mitarbeiter*innen stoßen. Widerstand gegen Veränderung ist normal. Verbände sollten auf Bedenken und Ängste der Mitglieder und Mitarbeiter*innen eingehen und versuchen, diese durch Information, Diskussion und Kompromissfindung auszuräumen.

Klare Strukturen und Prozesse schaffen

Klare Strukturen und Prozesse sind wichtig, um Veränderungen effektiv zu planen und umzusetzen. Der Einsatz moderner Arbeitsmethoden, wie Projektmanagement und Prozessoptimierung, kann die Effizienz und Professionalität der Verbandsarbeit steigern und Veränderungen

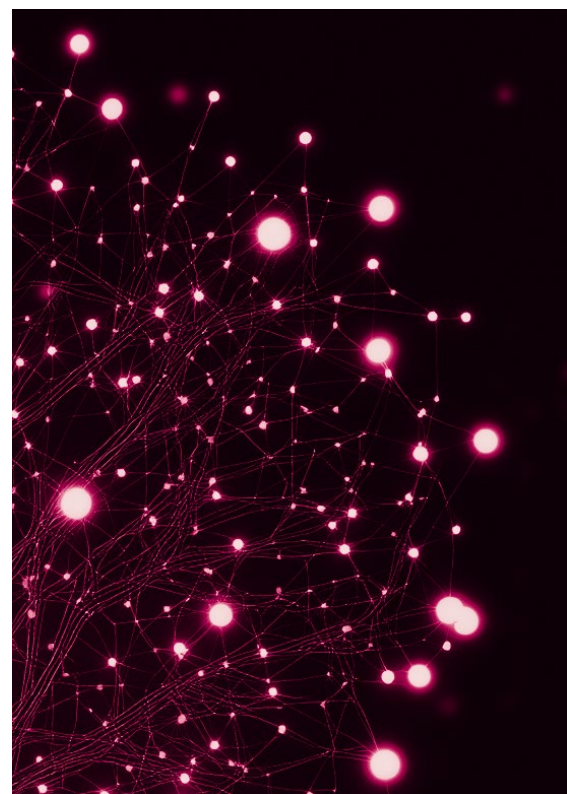
erleichtern. Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen z.B. im Bereich des Change Managements können die Kompetenzen der Mitarbeiter*innen stärken und sie auf die Herausforderungen von Veränderungen vorbereiten.

Definition von Change Management (Veränderungsmanagement):

Unter dem Begriff Change Management versteht man die systematische Planung und Steuerung von Veränderungen in einer Organisation, wobei insbesondere psychologische Aspekte auf die vom Wandel Betroffenen z. B. die Mitarbeiter*innen, berücksichtigt werden. Hierbei wird der Mensch als entscheidender Faktor in den Mittelpunkt gestellt, basierend auf der Erkenntnis, dass Veränderungsvorhaben nur dann nachhaltig erfolgreich verankert werden können, wenn sie von den Betroffenen akzeptiert und „gelebt werden“. Es gilt, sie zu gewinnen, zu Beteiligten zu machen.

Erfolg messen und evaluieren

Es ist wichtig, den Erfolg von Veränderungsprozessen zu messen und zu evaluieren. Regelmäßige Überprüfungen ermöglichen es, notwendige Anpassungen vorzunehmen und aus Erfahrungen zu lernen. Die Ergebnisse der Evaluation sollten transparent an die Mitglieder kommuniziert werden.



Durchführung einer effektiven Ist-Analyse für Verbände

Eine Analyse des aktuellen Zustandes eines Verbandes, also eine sogenannte „Ist-Analyse“, ist für den Anstoß von Veränderungen in einem Verband von entscheidender Bedeutung, da sie eine klare und transparente Darstellung der aktuellen Situation des Verbandes liefert. Diese Analyse dient als Fundament für alle weiteren Schritte im Veränderungsprozess, wie zum Beispiel die Entwicklung einer neuen Strategie oder die Anpassung von Strukturen und Prozessen.

Ohne eine gründliche Ist-Analyse besteht die Gefahr, dass Veränderungen auf falschen Annahmen basieren und somit nicht die gewünschte Wirkung erzielen. Die Ist-Analyse ermöglicht es dem Verband, seine Stärken und Schwächen sowie die Chancen und Risiken seines Umfeldes zu identifizieren (siehe hierzu die Kurzerklärung zur SWOT-Analyse im Kapitel 3 „Professionalisierung durch modernes und strategisches Management“). Dieses Wissen ist unerlässlich, um gezielte Maßnahmen zu entwickeln und die richtigen Entscheidungen für die Zukunft des Verbandes zu treffen.

Vorteile einer effektiven Ist-Analyse

Durch die Ist-Analyse werden geschriebene und ungeschriebene Gesetze, Regeln und Richtlinien des Verbandes offengelegt, sowie die Einschätzung der Mitarbeiter*innen und (aktiven) Mitglieder zu diesen Prozessen. Dies schafft Transparenz und Klarheit. Sie zeigt auf, in welchen Bereichen der Verband Verbesserungsbedarf hat und welche Prozesse optimiert werden sollten.

Indem haupt- und ehrenamtliche Mitarbeiter*innen aller Hierarchien und Segmente in die Analyse einbezogen werden, wird die Akzeptanz für den Veränderungspro-

zess erhöht. Zudem führt die Einbeziehung verschiedener Blickwinkel und Erfahrungswerte zu einem realistischen und ganzheitlichen Bild des Verbandes.

Die Ist-Analyse ermöglicht es dem Verband, potenzielle Risiken frühzeitig zu erkennen und entsprechende Maßnahmen zu ergreifen. Die Ergebnisse der Ist-Analyse dienen als Basis für die Entscheidungsfindung im Veränderungsprozess und helfen dem Verband, die richtigen Prioritäten zu setzen.

Mögliche Aspekte & Leitfragen einer Ist-Analyse

Folgende Aspekte sollten im Rahmen der Ist-Analyse beleuchtet werden:

- **Potenzielle (neue) Konkurrenten:**

Welche neuen Akteure könnten in Zukunft als Wettbewerber auftreten? Gibt es andere Verbände, die Menschen mit derselben chronischen Erkrankung oder Behinderung vertreten und vielleicht Dinge anders oder sogar besser machen?

- **Einfluss von internen Akteuren:**

Welchen Einfluss haben die Mitglieder und andere Akteure, wie Mitarbeiter*innen, Vorstände etc. auf den Verband? Gibt es ggf. den Bedarf Rollen neu zu definieren?

- **Einfluss von externen Akteuren:**

Wie stark ist die Abhängigkeit des Verbandes von externen Partnern wie z.B. Kooperationspartnern oder Geldgebern aus der Wirtschaft? Gibt es den Bedarf/ die Möglichkeit die Abhängigkeiten zu lockern oder gänzlich zu lösen?

- **Alternative Angebote:**

Gibt es alternative Angebote, die die Leistungen des Verbandes ersetzen könnten? Wie steht es z.B. um Angebote im Bereich der Online-Selbsthilfe oder um vermeintlich unabhängige Patienten-Betreuungsprogrammen von Unternehmen der pharmazeutischen Industrie?

- **Staat:**

Welche Gesetze, Verordnungen und Fördervorgaben und -möglichkeiten beeinflussen die Arbeit des Verbandes?

- **Medien:**

Welchen Einfluss haben die Medien auf die Wahrnehmung des Verbandes in der Öffentlichkeit?



Für die interne Analyse können folgende Leitfragen hilfreich sein:

- Welche gesellschaftlichen & politischen Felder bearbeitet der Verband?
- Welche Leistungen erbringt der Verband für seine Mitglieder?
- Wie zufrieden sind die Mitglieder mit den Leistungen des Verbandes?
- Wie effizient sind die Prozesse und Strukturen des Verbandes?
- Welche Ressourcen stehen dem Verband zur Verfügung?
- Wie ist die finanzielle Situation des Verbandes?
- Welche Kompetenzen und Qualifikationen haben die Mitarbeiter des Verbandes?
- Wie ist die Führungskultur im Verband?
- Wie ist das Verhältnis zwischen Haupt- und Ehrenamt?
- Welche Werte und Normen prägen die Kultur des Verbandes?

Die Durchführung einer Ist-Analyse ist ein komplexer Prozess, der Zeit und Ressourcen erfordert. Der Aufwand lohnt sich jedoch, da eine fundierte Ist-Analyse die Grundlage für den zukünftigen Erfolg des Verbandes bildet.

Quellen:

- **Bundesministerium des Innern und für Heimat (2018)**. Handbuch für Organisationsuntersuchungen und Personalbedarfsermittlung. 7.3 Change Management (Veränderungsmanagement). https://www.orghandbuch.de/Webs/OHB/DE/Organisationshandbuch/7_Management/73_Change_Management/change_management-node.html (abgerufen am 29.10.2024)
- **Golinsky, F. (2020)**. Moderne Vereinsorganisation – Vereinsorganisation leicht gemacht. (2. Auflage). Springer-Verlag GmbH Deutschland.
- **Laloux, F. (2016)**. Reinventing Organizations - Illustrated Invitation Edition. Verlag Franz Vahlen München.
- **Wöhler, C. (2015)**. Verbandsmanagement mit Zukunft – Non-Profit-Organisationen professionell und erfolgreich führen. Springer-Verlag GmbH Deutschland.



3.

Professionalisierung durch modernes und strategisches Management

Verbände sind auf ökonomisches Denken und Handeln angewiesen, um die eigene Effizienz zu steigern und das langfristige Überleben des Verbandes zu sichern. Hierfür ist die Übernahme moderner Managementmethoden aus der Wirtschaft für gemeinnützige Organisationen unerlässlich. Eine Profitmaximierung, wie bei ökonomischen Unternehmen sollte hierbei jedoch keine Rolle spielen. Der Fokus liegt darauf, den Mitgliedern möglichst langfristigen Nutzen zu bieten.

Vorteile moderner Managementmethoden für gemeinnützige Organisationen

Die Übernahme moderner Managementmethoden aus der Wirtschaft kann für gemeinnützige Organisationen viele Vorteile bieten.

Folgende Punkte heben hervor, wie die Implementierung solcher Methoden den Erfolg von einer Selbsthilfeorganisation maßgeblich beeinflussen können.



Effizienzsteigerung und Professionalisierung

Projekt- und Qualitätsmanagement sowie Prozessoptimierung fördern eine deutliche Effizienzsteigerung. Die Strukturierung von Arbeitsabläufen und klar definierte Verantwortlichkeiten sparen Ressourcen und erhöhen die Qualität der Arbeit. Transparente und effiziente Strukturen vermitteln zudem ein professionelles Erscheinungsbild, das das Vertrauen der Mitglieder, Sponsoren und der Öffentlichkeit stärkt.

Steigerung der Mitgliederzufriedenheit

Moderne Marketing- und Kommunikationsmethoden erlauben es Verbänden, ihre Zielgruppen gezielter anzusprechen und die Mitgliederbindung zu stärken. Eine Analyse der Mitgliederbedürfnisse führt zur Entwicklung maßgeschneiderter Angebote. Soziale Medien und Online-Plattformen eröffnen darüber hinaus neue Kommunikationskanäle, über die Verbände schnell und unkompliziert Feedback einholen können.

Stärkung der Mitarbeitermotivation

Personalmanagementmethoden, die klare Rollendefinitionen, Weiterbildungsangebote und wertschätzende Führungskulturen umfassen, fördern die Zufriedenheit und Leistungsbereitschaft der haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeiter*innen. Die ak-

tive Einbindung in Entscheidungsprozesse und Freiräume für Eigeninitiative stärken die Identifikation mit dem Verband und begünstigen innovative Lösungen.

Finanzierung sichern

Effizientes Finanzmanagement ist essenziell, um finanzielle Transparenz zu gewährleisten und neue Finanzierungsquellen zu erschließen. Digitale Plattformen und fundierte Fundraising-Strategien bieten zudem neue Wege, Spenden und Fördermittel zu akquirieren.

Controlling und Benchmarking

Im Bereich der Verbandsarbeit ist es ratsam, Controlling als Instrument der Effizienzsteigerung zu implementieren. Controlling umfasst die Planung, Steuerung und Kontrolle der finanziellen und operativen Aktivitäten des Verbandes, um dessen Leistungsfähigkeit gezielt zu steigern. Dabei ist es sinnvoll, Leistungsindikatoren einzuführen, die regelmäßig überprüft und angepasst werden.

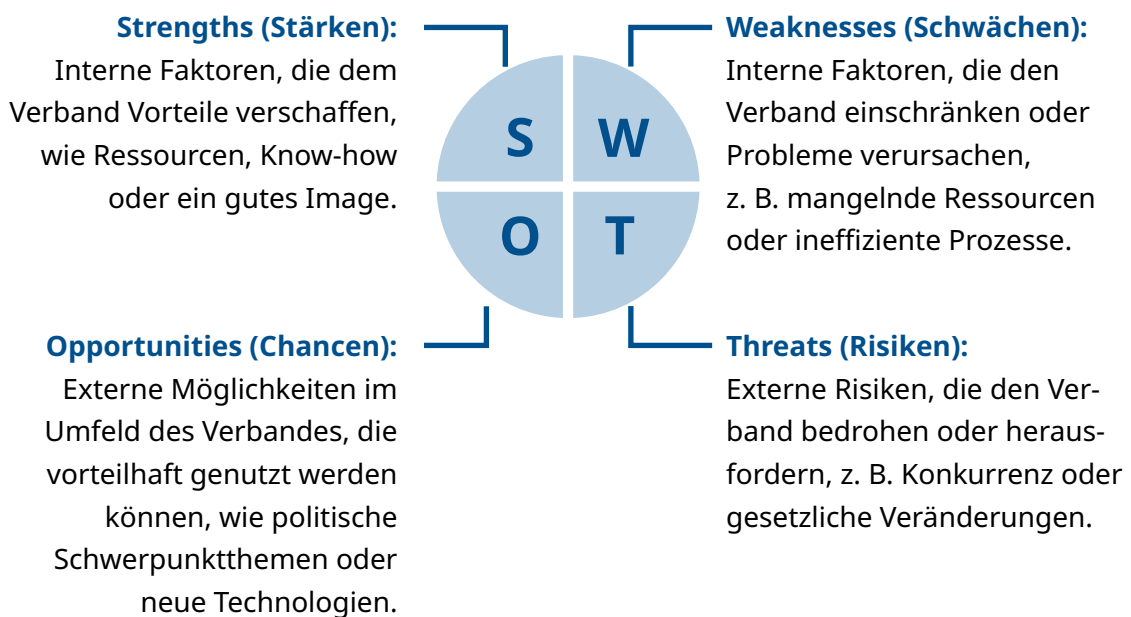
Benchmarking ergänzt diesen Ansatz, indem es den Verband befähigt, seine Prozesse mit denen anderer Organisationen zu vergleichen und potenzielle Verbesserungsbereiche zu identifizieren. Durch die kontinuierliche Optimierung und den Vergleich zu Best-Practice-Beispielen können Ressourcen effizienter genutzt und die Gesamtleistung gesteigert werden.

Fundierte Entscheidungsfindung

Mithilfe moderner Managementinstrumente wie Markt- und Wettbewerbsanalysen können Verbände strategische Entscheidungen fundierter treffen. Instrumente wie die SWOT-Analyse ermöglichen eine strukturierte Bewertung der Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken und tragen dazu bei, die strategische Ausrichtung des Verbandes optimal zu gestalten.

SWOT-Analyse kurz erklärt

Die SWOT-Analyse ist ein strategisches Instrument, das Organisationen dabei hilft, ihre Position zu bewerten und strategische Entscheidungen zu treffen. Der Begriff "SWOT" steht für:



Durch die systematische Analyse dieser vier Bereiche unterstützt die SWOT-Analyse Organisationen dabei, Stärken zu nutzen, Schwächen zu verbessern, Chancen zu ergreifen und Risiken zu minimieren, was eine fundierte Grundlage für die strategische Planung schafft.

Strategisches Management

Ein zentraler Ansatzpunkt zur Professionalisierung ist das strategische Management. Durch die Formulierung klarer strategischer Ziele können Verbände langfristige Visionen entwickeln und deren Umsetzung systematisch steuern.

Dabei ist es wichtig, die spezifischen Bedürfnisse der Mitglieder stets in den Vordergrund zu stellen. Modelle wie das „Lebenszykluskonzept für Verbände“ verdeutlichen, dass sich Verbände durch

dynamische Anpassungen und die Entwicklung neuer Nutzenpotenziale kontinuierlich an veränderte Bedingungen anpassen können. Besonders effektiv ist hier das „dynamische Verbandsmodell“, das eine Balance zwischen Pionierdenken und wachstumsorientiertem Handeln fördert. Es schafft eine flexible Organisationsstruktur und fördert eine offene Kommunikationskultur, die Konflikte minimiert und Innovation begünstigt.

Das Lebenszykluskonzept für Verbände

Das Lebenszykluskonzept ist ein Modell, das die Entwicklungsphasen eines Verbandes beschreibt, ähnlich wie es in biologischen oder unternehmerischen Lebenszyklen vorkommt. Diese Phasen spiegeln die typischen Stadien wider, die ein Verband durchläuft, von der Gründung über das Wachstum und die Reife bis hin zur Erneuerung oder einem möglichen Niedergang.

Das Lebenszykluskonzept hilft Verbänden, ihre aktuelle Position im Entwicklungszyklus zu identifizieren und entsprechende strategische Maßnahmen einzuleiten. Durch die frühzeitige Erkennung von Wendepunkten und der notwendigen Anpassungen können sie ihre Relevanz und Wettbewerbsfähigkeit langfristig sichern. Das Modell bietet eine wertvolle Orientierungshilfe, um flexibel und proaktiv auf Veränderungen im Umfeld reagieren zu können und den Mitgliedern langfristig Mehrwert zu bieten.

Die Phasen des Lebenszykluskonzepts

1. Gründungsphase

In dieser Anfangsphase geht es primär darum, eine klare Mission und Vision zu definieren und die grundlegende Struktur des Verbandes aufzubauen. Es werden erste Strukturen geschaffen, Ressourcen gesichert und Mitglieder geworben. Diese Phase ist oft geprägt von einer Pioniermentalität und einem starken Engagement der Gründungsmitglieder.

2. Wachstumsphase

Nachdem sich der Verband etabliert hat, folgt die Wachstumsphase, in der der Verband seine Mitgliedschaft und Aktivitäten ausweitet. Hier ist es wichtig, Prozesse und Strukturen zu optimieren, um das Wachstum handhaben zu können. Neue Angebote für die Mitglieder sowie die Erweiterung von Netzwerken und Partnerschaften sind zentrale Aufgaben in dieser Phase.

3. Reifephase

In der Reifephase erreicht der Verband eine stabile Größe und einen hohen Grad an Professionalität. Hier steht die Effizienz der Organisation im Vordergrund. Der Fokus liegt darauf, die Mitgliederzufriedenheit zu sichern und eine hohe Servicequalität zu bieten. Oft wird in dieser Phase jedoch auch die Gefahr einer gewissen Trägheit oder Erstarrung sichtbar, die durch eine stabile, aber wenig innovative Organisationskultur entstehen kann.

4. Erneuerungs- oder Wendephase

Diese Phase tritt ein, wenn der Verband stagnierende Mitgliederzahlen, abnehmendes Engagement oder eine geringere Relevanz in seinem Umfeld wahrnimmt. Eine Erneuerung ist erforderlich, um neue Potenziale zu erschließen und frischen Wind in die Organisation zu bringen. Dies kann durch die Entwicklung neuer Dienstleistungen, die Anpassung der Strategie oder die Erschließung neuer Zielgruppen geschehen.

5. Niedergangsphase (optional)

Wenn es einem Verband nicht gelingt, sich in der Wendephase neu zu positionieren, kann die Organisation in die Niedergangsphase übergehen. In dieser Phase sinkt die Mitgliederzahl weiter, das Engagement nimmt ab, und der Verband verliert an Bedeutung. Es drohen schließlich die Auflösung oder eine Fusion mit anderen Organisationen.



Das dynamische Verbandsmodell

Das **dynamische Verbandsmodell** ist ein Managementkonzept, das speziell auf die Bedürfnisse von Verbänden zugeschnitten ist und darauf abzielt, deren Anpassungsfähigkeit und Innovationskraft zu fördern. Es betont eine flexible und dynamische Organisationsstruktur, die es Verbänden ermöglicht, auf Veränderungen im Umfeld agil zu reagieren und sich kontinuierlich weiterzuentwickeln. Das Modell wurde als Reaktion auf die zunehmenden Herausforderungen entwickelt, denen Verbände heute gegenüberstehen, darunter steigende Anforderungen ihrer Mitglieder, zunehmender Wettbewerb und rasche gesellschaftliche Veränderungen.

Das dynamische Verbandsmodell hilft Verbänden, flexibel und proaktiv zu agieren

und ihre Rolle als gesellschaftliche Meinungsführer zu stärken. Durch die Fähigkeit, neue Trends frühzeitig zu erkennen und eine flexible Organisationsstruktur zu etablieren, können Verbände Innovationen fördern und ihre Wettbewerbsposition stärken. Das Modell ermöglicht eine kontinuierliche Anpassung der Angebote und Strategien an sich wandelnde Mitgliederbedürfnisse und fördert eine moderne, partizipative Verbandskultur.

Insgesamt bietet das dynamische Verbandsmodell einen Ansatz, um die Zukunftsfähigkeit des Verbandes zu sichern und zugleich eine wertschätzende und innovationsfreudige Organisationskultur zu schaffen, die der langfristigen Zielerreichung des Verbandes dient.

Kernelemente des dynamischen Verbandsmodells

Balance zwischen Stabilität und Flexibilität

Das dynamische Verbandsmodell fördert eine Struktur, die einerseits stabil genug ist, um die Kernaufgaben und den langfristigen Zweck des Verbandes zu gewährleisten, andererseits aber flexibel bleibt, um neue Trends und Entwicklungen zu integrieren. Diese Balance zwischen Stabilität und Flexibilität wird oft durch flachere Hierarchien, temporäre Projektstrukturen und eine offene Kommunikationskultur erreicht.

Pionier- und Wachstumsdenken

Das Modell ermutigt Verbände, sowohl auf bewährte Strategien als auch auf Innovationspotenziale zu setzen. Das sogenannte Pionierdenken umfasst die Bereitschaft, neue Wege zu gehen und kreativ auf Veränderungen zu reagieren. Das Wachstumsdenken fokussiert sich auf die systematische Entwicklung des Verbandes in Hinblick auf Mitgliederzahlen, Angeboten für Mitglieder und Einflussmöglichkeiten.

Früherkennung und Trendbewusstsein

Eine zentrale Komponente des dynamischen Verbandsmodells ist die regelmäßige Analyse des Markt- und Wettbewerbsumfelds, um frühzeitig neue Entwicklungen und Trends zu erkennen. Durch eine solche Frühwarnsystematik können Verbände schnell auf Veränderungen reagieren und neue Chancen nutzen, bevor diese vom Wettbewerb aufgegriffen werden. Dies kann durch gezielte Recherchen, Umfragen oder andere Feedback-Mechanismen erfolgen.

Offene Kommunikationskultur und Partizipation

Das Modell legt großen Wert auf eine offene und transparente Kommunikationskultur. Die Einbindung der Mitarbeiter*innen und Mitglieder in Entscheidungsprozesse wird gefördert, um deren Wissen und Erfahrung zu nutzen und die Identifikation mit dem Verband zu stärken. Diese Partizipation trägt zur Motivation und zur Identifikation mit den Verbandszielen bei und schafft ein innovationsförderndes Umfeld.

Anreizsysteme und strategische Personalentwicklung

Das dynamische Verbandsmodell umfasst auch Anreizsysteme und Maßnahmen zur strategischen Personalentwicklung. Durch Anreizsysteme wird das Engagement der Mitarbeiter*innen gesteigert, und gezielte Weiterbildungsangebote helfen, die Kompetenzen der Mitarbeiter*innen kontinuierlich zu erweitern. Dies ist besonders wichtig, um die Mitarbeitermotivation langfristig zu fördern und neue Ideen sowie Eigeninitiative zu unterstützen.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die Übernahme moderner Managementmethoden die Effizienz und Wettbewerbsfähigkeit eines Verbandes entscheidend verbessern kann. Die Implementierung von strategischem Management, Controlling und Benchmarking fördert eine effektive Ressourcennutzung und ermöglicht es, fundierte Entscheidungen zu treffen, die Mitgliederzufriedenheit zu erhöhen, die Mitarbeitermotivation zu stärken und die Finanzierung nachhaltig zu sichern. Solche Maßnahmen sind notwendig, um die Ziele des Verbandes effizient zu erreichen und einen wertvollen Beitrag zum Gemeinwohl zu leisten.

Quellen:

- **Golinsky, F. (2020).** Moderne Vereinsorganisation – Vereinsorganisation leicht gemacht. (2. Auflage). Springer-Verlag GmbH Deutschland.
- **Laloux, F. (2016).** Reinventing Organizations - Illustrated Invitation Edition. Verlag Franz Vahlen München.
- **Thelen, P. J. (2013).** Der dynamische Verband. Erschienen im Verbändereport 3/2013. S. 22-25.
- **Wöhler, C. (2015).** Verbandsmanagement mit Zukunft – Non-Profit-Organisationen professionell und erfolgreich führen. Springer-Verlag GmbH Deutschland.

4.

Der Mensch im Verband

Selbsthilfeorganisationen leben von Ihrem „Humankapital“. Der oftmals unermüdete Einsatz, die Innovationsfähigkeit, Kreativität und Kompetenz der haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeiter*innen sind wichtige Bestandteile des Ansehens und des Erfolges eines Verbandes. Ein Verein kann nur wirken, wenn sich Menschen in ihm engagieren.

Grade in den aktuellen Zeiten des Fachkräftemangels ist es von zentraler Bedeutung die engagierten Mitarbeiter*innen mit einem motivierenden Führungsstil bestenfalls langfristig an einen Verband zu binden. Für einen dauerhaften Erfolg bedarf es neben strategischen, fachlichen und organisatorischen vor allem auch

kommunikative Fähigkeiten sowohl auf Führungs- als auch auf Fachkräfteebene.

Um Mitarbeiter*innen für die Arbeit in der Selbsthilfeorganisation zu begeistern und dauerhaft zu motivieren, gibt es verschiedene moderne Ansätze, die die haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeitenden in den Fokus der Vereinsausrichtung nehmen und dieses „Humankapital“ als elementaren Bestandteil des Erfolges eines Verbandes betrachten.

Die nachfolgenden Abschnitte zeigen einige Ansätze auf, wie der Mensch in einer modernen Organisation betrachtet und motiviert werden kann.





Sinnfindung und Sinngebung

Die Unterteilung der Gesellschaft in die drei klassischen großen Sektoren Staat, Wirtschaft & Non-Profit und die damit verbundenen traditionell getrennten Rollen und Aufgaben in der Gesellschaft verschwimmen zunehmend. Viele Organisationen übernehmen vermehrt gemischte Rollen und Ziele, wie etwa wirtschaftliche Unternehmen, die sich sozial engagieren, oder gemeinnützige Organisationen, die unternehmerische Ansätze nutzen. Diese Hybridität zeigt sich z.B. in „Social Enterprises“, die sich zwischen dem sozialen und wirtschaftlichen Sektor bewegen.

Das bedeutet für viele Akteure, die sich und ihre Aufgaben bisher einem klaren Sektor zuordnen konnten, nun Identitäten aufzubauen, die Elemente aus den verschiedenen Sektoren zusammenfassen. Durch den Wegfall der bekannten „formalen Kriterien“ und des Verlustes der klaren Abgrenzungen zwischen Sektoren, Organisationen, Projekten etc. gewinnt der Prozess der Sinnfindung für viele Menschen an entscheidender Bedeutung.

Zunächst sollen die Begriffe der „Sinnfindung“ und „Sinngebung“ geklärt werden. Dann wird aufgezeigt inwiefern diese für Mitarbeitende in einer Selbsthilfeorganisation von entscheidender Bedeutung sein können.

Sinnfindung

Sinnfindung bedeutet, dass Personen oder Organisationen aktiv danach suchen, ihre Handlungen und Entscheidungen mit ihren eigenen Werten und Überzeugungen in Einklang zu bringen. Sie wollen verstehen, warum das, was sie tun, für sie persönlich „Sinn“ ergibt. Ein Beispiel wäre eine gemeinnützige Organisation, die sich fragt, warum ihre Tätigkeit für die Gemeinschaft wertvoll ist. Durch diese Sinnfindung können Menschen und Organisationen Motivation und Orientierung finden, da sie verstehen, wie ihre Arbeit zu etwas Größerem beiträgt.

Sinngebung

Sinngebung beschreibt den Prozess, anderen den Sinn der eigenen Handlungen und Ziele zu vermitteln, damit ein gemeinsames Verständnis entsteht. Führungskräfte in gemeinnützigen Organisationen müssen z.B. oft erklären, warum ihre Arbeit wichtig ist, um Unterstützung von Mitgliedern, Spendern oder Partnern zu erhalten. Sinngebung ist eine Art Kommunikation und Überzeugung, durch die andere davon überzeugt werden, dass ein Projekt oder Ziel wertvoll und unterstützenswert ist.

Die Bedeutung von Sinn und Sinnfindung für Mitarbeiter

Die Themen „Sinn und Sinnfindung“ sind für die Motivation und das Engagement der Mitarbeiter*innen in Verbänden von zentraler Bedeutung. Führungskräfte sollten sich dieser Bedeutung bewusst sein und die notwendigen Rahmenbedingungen schaffen, damit die Mitarbeiter*innen ihre Arbeit als sinnstiftend und erfüllend erleben können. Nur so können Verbände langfristig erfolgreich sein und ihre Ziele erreichen.

Die Themen „Sinn und Sinnfindung“ sind für Mitarbeiter*innen in Verbänden auf vielfältige Weise relevant:

Intrinsische Motivation als Schlüsselfaktor

Mitarbeiter*innen von gemeinnützigen Organisationen sind häufig intrinsisch motiviert (also von der Sinnhaftigkeit der Aktivität überzeugt) und suchen in ihrer Arbeit nach Sinn und Erfüllung. Sie möchten etwas in der Gesellschaft bewegen und einen Beitrag zum Gemeinwohl leisten. Diese intrinsische Motivation ist ein entscheidender Erfolgsfaktor für Selbsthilfeorganisationen.

Führungskräfte sollten die intrinsische Motivation ihrer Mitarbeiter*innen fördern, indem sie die Vision und Ziele des Verbandes klar kommunizieren und den Mitarbeiter*innen die Möglichkeit geben,

sich aktiv einzubringen und ihre Fähigkeiten und Talente zu nutzen. Dies führt zu einem gesteigerten Engagement und einer höheren Arbeitszufriedenheit.

Sinnfindung und Gestaltungswille

Viele Selbsthilfeorganisationen haben den Anspruch durch die Sensibilisierung für die Bedeutung von Selbsthilfe und die Beseitigung von Stigmen zu einer inklusiveren und verständnisvolleren Gemeinschaft beizutragen. Dieser Gestaltungswille sollte sich auch in der Arbeit der Mitarbeiter*innen widerspiegeln.

Führungskräfte sollten die Mitarbeiter*innen in den Strategieprozess einbeziehen und ihnen die Möglichkeit geben, ihre Ideen und Vorschläge einzubringen. Dies fördert die Identifikation mit dem Verband und stärkt das „Wir-Gefühl“.

Wenn Mitarbeiter*innen den Sinn ihrer Arbeit nicht erkennen oder sich nicht wertgeschätzt fühlen, kann dies zu Demotivation und Frustration führen. Sie sehen sich dann nur noch als „Erfüllungsgehilfen“ und ihre Leistungsbereitschaft sinkt. Im schlechtesten Fall verlassen die Mitarbeiter*innen den Verband oder erbringen nicht mehr die benötigte Leistung.

Verantwortungsvolle Führung

Führungskräfte sollten auf die Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter*innen eingehen und ihnen die Möglichkeit geben, sich weiterzuentwickeln und ihre Potenziale zu entfalten. Dazu gehören Weiterbildungsmaßnahmen und die Schaffung einer positiven Arbeitsatmosphäre, in der Fehler erlaubt sind und aus Fehlern gelernt wird. Transparenz und Offenheit in der Kommunikation sind ebenfalls wichtig, um das Vertrauen der Mitarbeiter*innen zu gewinnen und ihre Motivation zu steigern.

Die Rolle des Ehrenamts

Es ist von großer Bedeutung, die Rollen von haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeiter*innen in Verbänden klar zu definieren und ehrenamtliche Mitarbeiter*innen gezielt zu motivieren und zu schulen. Dies liegt in den unterschiedlichen Motivationen und Bedürfnissen beider Gruppen begründet, was sich direkt auf die Effektivität und den Erfolg der Verbandsarbeit auswirkt.

Unterschiedliche Motivationen und Bedürfnisse

Für hauptamtliche Mitarbeiter*innen steht, neben der Wahrnehmung einer Sinnhaftigkeit ihrer Arbeit die Sicherung ihres Lebensunterhalts im Vordergrund. Sie sind an klare Arbeitsverträge, definierte Aufgabenbereiche und Karriereperspektiven gebunden.

Ehrenamtliche Mitarbeiter*innen hingegen engagieren sich aus ideellen Motiven. Ihnen geht es darum, sich für die Ziele des Verbandes einzusetzen und einen Beitrag zum Gemeinwohl zu leisten. Spaß an der Arbeit, Gemeinschaft und die Möglichkeit, die Gesellschaft mitzugestalten, sind wichtige Motivationsfaktoren.

Vorteile klarer Rollendefinition

Eine klare Definition der Rollen beider Mitarbeitergruppen beugt Konflikten vor und sorgt für Transparenz und Effizienz in der Verbandsarbeit. Hierbei sollten folgende Punkte beachtet werden, um die Rollen von Haupt- und Ehrenamtlichen klar zu definieren, die engagierten Ehrenamtlichen langfristig zu motivieren und an den Verband zu binden:

- **Verantwortlichkeiten:**

Klare Rollenbeschreibungen legen die Verantwortungsbereiche beider Gruppen fest und vermeiden Überschneidungen oder Kompetenzkonflikte.

- **Erwartungen:**

Durch definierte Rollen wissen beide Seiten, was sie voneinander erwarten können. Dies erleichtert die Zusammenarbeit und fördert ein positives Arbeitsklima.

- **Professionalität:**

Klare Rollendefinitionen tragen zu einem professionellen Erscheinungsbild des Verbandes bei.

- **Förderung:**
Verbände sollten Programme zur gezielten Förderung des Ehrenamts entwickeln. Dazu gehört die Schaffung von Anreizen, z.B. durch Anerkennung von Leistungen.
- **Wertschätzung:**
Ehrenamtliche Mitarbeiter*innen benötigen Anerkennung und Wertschätzung für ihr Engagement. Lob, Feedback und die Möglichkeit, sich weiterzuentwickeln, tragen zur Motivation bei.
- **Qualifizierung und Weiterbildung:**
Die Qualifizierung von Ehrenamtlichen sollte gefördert werden, um sie auf die wachsenden Anforderungen vorzubereiten. Hier können externe Schulungen, interne Workshops oder Kooperationen mit Bildungsträgern hilfreich sein.
- **Flexibilisierung:**
flexible Strukturen, die es den Ehrenamtlichen ermöglichen, ihre Arbeit mit ihrem Alltag zu vereinbaren, sind ebenfalls wichtig, um ehrenamtliche Aktive für eine langfristige Mitarbeit im Verband zu gewinnen.
- **Motivation:**
Da ehrenamtliche Mitarbeiter*innen aus anderen Motiven als Hauptamtliche tätig sind, müssen spezifische Motivationsstrategien entwickelt werden.
- **Sinnhaftigkeit:**
Die Sinnhaftigkeit der eigenen Arbeit ist für ehrenamtliche Mitarbeiter*innen besonders wichtig. Verbandsarbeit sollte so gestaltet werden, dass die Mitarbeiter*innen einen direkten Bezug zum Vereinszweck und den positiven Auswirkungen ihrer Arbeit erkennen.
- **Gemeinschaft:**
Teamgeist und ein positives Arbeitsklima motivieren ehrenamtliche Mitarbeiter*innen. Gemeinsame Aktivitäten und die Möglichkeit, sich mit anderen Ehrenamtlichen auszutauschen, stärken das „Wir-Gefühl“.
- **Transparenz:**
Offene Kommunikation und die Einbindung Ehrenamtlicher in Entscheidungsprozesse schaffen Vertrauen und fördern die Identifikation mit dem Verband.

Quellen:

- **Golinsky, F. (2020).** Moderne Vereinsorganisation – Vereinsorganisation leicht gemacht. (2. Auflage). Springer-Verlag GmbH Deutschland.
- **Laloux, F. (2016).** Reinventing Organizations - Illustrated Invitation Edition. Verlag Franz Vahlen München.
- **Ritter, R. (2022).** Modernes Vereinsmanagement – Empirische Analyse gegenwärtiger und Prognose zukünftiger Trends in der Sportvereinsentwicklung in Deutschland sowie Ableitung von Handlungsempfehlungen. Berufsakademie Sachsen.
- **Wöhler, C. (2015).** Verbandsmanagement mit Zukunft – Non-Profit-Organisationen professionell und erfolgreich führen. Springer-Verlag GmbH Deutschland.



5.

Moderne Möglichkeiten zur Mitgliedergewinnung und -aktivierung

In der Selbsthilfelandchaft erleben viele Vereine und Verbände in den letzten Jahren einen Rückgang der Mitgliederzahlen. Zunehmend fällt es schwerer, ehrenamtliche Posten zu besetzen und die Vereinsstrukturen aufrechtzuerhalten. Die Gewinnung neuer Mitglieder ist aber für viele Verbände von entscheidender Bedeutung, um ihre Legitimation zu stärken, die Finanzierung zu sichern und ihre Interessen wirksamer vertreten zu können. Grundlegend für eine erfolgreiche Mitgliedergewinnung ist eine Wachstumsentscheidung. Die Vereinsführung muss festlegen, ob aktiv um neue Mitglieder geworben werden soll und wenn ja, in welchem Umfang und Zeitraum.

Hierbei ist es sinnvoll, realisierbare kurz-, mittel- und langfristige Ziele zu definieren, um den Mitgliederzuwachs planbar zu gestalten.

Für die Umsetzung der Zuwachsstrategie müssen Verantwortlichkeiten klar definiert und kommuniziert werden. Es ist wichtig, dass sich ein oder mehrere Mitarbeiter*innen um die Entwicklung, Aktualisierung und Umsetzung der Maßnahmen kümmern.

In regelmäßigen Abständen sollten alle Bestandteile der Zuwachsstrategie auf den Prüfstand gestellt werden. Der Erfolg kann anhand der Zu- und Abgänge von Mitgliedern, der Ergebnisse aus Neumitgliederbefragungen und dem Feedback nach Veranstaltungen gemessen werden. Anhand der Ergebnisse können die Strategie, die Ziele und die Maßnahmen weiterentwickelt und an die aktuellen Bedürfnisse angepasst werden.

Die Projekte **„Aktive Mitglieder gesucht“** und **„Selbsthilfe der Zukunft“** haben sich von 2016 bis 2022 mit der zielgruppenorientierten Nachwuchsgewinnung in der gesundheitlichen Selbsthilfe beschäftigt. Die Gewinnung und Aktivierung neuer Mitglieder stand hierbei im Fokus. Entstanden sind eine Vielzahl an umfangreichen Arbeitshilfen, Konzeptpapieren, Videos u. a. die diese Themen intensiv erforscht und gut verständlich und mit einer Vielzahl an Best-Practice-Beispielen, Lösungsansätzen und Beispielplänen aufgearbeitet.

Alle Informationen zum Projekt und sämtliche Materialien finden Sie im Portal **„Selbsthilfe der Zukunft“** unter www.selbsthilfe-der-zukunft.de

Eine erfolgreiche Mitgliedergewinnung beginnt damit, dass die unterschiedlichen Aspekte der verschiedenen Zielgruppen betrachtet werden, um hier jeweils spezifische Angebote und Ansprachen zu entwickeln. Die Verbände der Selbsthilfe sind vielfältig, so dass nicht jedes Konzept für alle Verbände gleichermaßen umzusetzen ist.

Die folgende Auflistung, soll einen ersten jedoch keinen abschließenden Überblick geben, welche modernen Maßnahmen sich anbieten, um zielgruppengerecht Interessierte anzusprechen, diese für eine Mitgliedschaft zu gewinnen und im besten Fall für eine Mitarbeit im Ehrenamt zu aktivieren.

Um neue Mitglieder zu gewinnen und diese zu einer aktiven Mitarbeit im Ehrenamt zu bewegen, sollten Verbände verschiedene moderne Möglichkeiten nutzen. Dies umfasst z.B. die folgenden Maßnahmen:



Individuelle Ansprache und bedarfsgerechte Angebote

- **Mitgliederbefragungen:**
Die regelmäßige Durchführung von Umfragen, führt zu einem besseren Verständnis von Bedürfnissen und Erwartungen der Mitglieder und bietet somit die Möglichkeit die Angebote des Verbandes bestmöglich an diese anzupassen.
- **Entwicklung von attraktiven Mitglieder-Angeboten:**
Den Mitgliedern sollten konkrete Angebote unterbreitet werden, die diesen einen echten Mehrwert bieten, z.B. Rechtsberatung, Schulungen oder Networking-Events.
- **Willkommenskultur:**
Eine strukturierte Willkommenskultur ist zentral, um Neumitglieder einzubinden. Dazu gehören Einladungen zu Einführungsveranstaltungen, Patenschaften oder Mentorenprogramme.

Schaffung einer attraktiven Verbandsstruktur und -kultur

- **Klare Vision und Strategie:**
Die Formulierung einer klaren Vision und Strategie bietet den Mitgliedern Orientierung und Motivation.
- **Niedrigschwellige Angebote und Flexibilität:**
Interessierte sollten die Möglichkeit haben, die Selbsthilfe zunächst ohne langfristige Verpflichtung kennenzulernen, etwa durch Schnuppermitgliedschaften, Teilhabe an kurzfristigen Aktionen & Projekten und flexiblen Engagementmöglichkeiten.
- **Einbindung des Ehrenamts:**
Eine aktive Beteiligung ehrenamtlicher Mitarbeiter*innen in Entscheidungsprozesse und die Übertragung von verantwortungsvollen Aufgaben führt zu mehr Transparenz und dem Gefühl einer Sinnhaftigkeit des eigenen Engagements.
- **Anerkennungskultur:**
Die langfristige Aktivität von Mitgliedern sollte durch Anerkennungsrituale, wie Urkunden oder Auszeichnungen, wertgeschätzt werden.
- **Förderung von Gemeinschaft und Teamgeist:**
Wesentlich für ein funktionierendes Miteinander ist die Schaffung eines positiven Arbeitsklimas, das von Wertschätzung, Transparenz und Offenheit geprägt ist.

- **Moderne Arbeitsorganisation und -methoden:**

Der Einsatz von Projektmanagement, Prozessoptimierung und digitalen Tools steigert die Effizienz und Professionalität der Verbandsarbeit.

- **Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten:**

Das Angebot von Schulungen und Weiterbildungen, stärkt die Kompetenzen der haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeiter*innen und qualifiziert sie für die Herausforderungen der modernen Verbandsarbeit.

Professionelle Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit

- **Entwicklung eines zielgruppengerechten Kommunikationskonzepts:**

Für eine professionelle Öffentlichkeitsarbeit ist die Definition der relevanten Zielgruppen und Auswahl der passenden Kommunikationskanäle und -formate von zentraler Bedeutung.

- **Besondere Zielgruppen:**

Die Ansprache verschiedener Zielgruppen, insbesondere Jugendlicher und Menschen mit Migrationshintergrund, erfordert eine spezifische Öffentlichkeitsarbeit und oft Kooperationen mit Schulen, kulturellen und religiösen Organisationen oder Jugendverbänden, um bestehende Barrieren zu überwinden.

- **Aktive Presse- und Medienarbeit:**

Die gezielte Platzierung von Pressemitteilungen, Fachartikeln und Interviews, erhöht den Bekanntheitsgrad des Verbandes und ermöglicht die Verbandsarbeit in der Öffentlichkeit positiv darzustellen.

- **Transparente Darstellung der Verbandsarbeit:**

Eine offene Kommunikation über Ziele, Aktivitäten und Erfolge des Verbandes, stärken das Vertrauen der Mitglieder und der Öffentlichkeit.



Nutzung digitaler Plattformen und sozialer Medien

- **Online-Mitgliederportale:**
Durch die Einrichtungen von kollaborativen Online-Plattformen, können Mitglieder Informationen abrufen, sich vernetzen und mit dem Verband interagieren.
- **Social Media-Marketing:**
Die aktive Nutzung sozialer Medien wie Facebook, Instagram und LinkedIn, ermöglicht es spezifische Zielgruppen anzusprechen, über die Verbandsarbeit zu informieren und Interessierte für eine Mitgliedschaft zu gewinnen.
- **Online-Veranstaltungen:**
Die Durchführung von Webinaren, Online-Workshops und virtuellen Mitgliederversammlungen, erhöht die Reichweite und ermöglicht auch zeitlich stark eingebundenen Personen die Teilnahme.

Besondere Angebote für junge Mitglieder

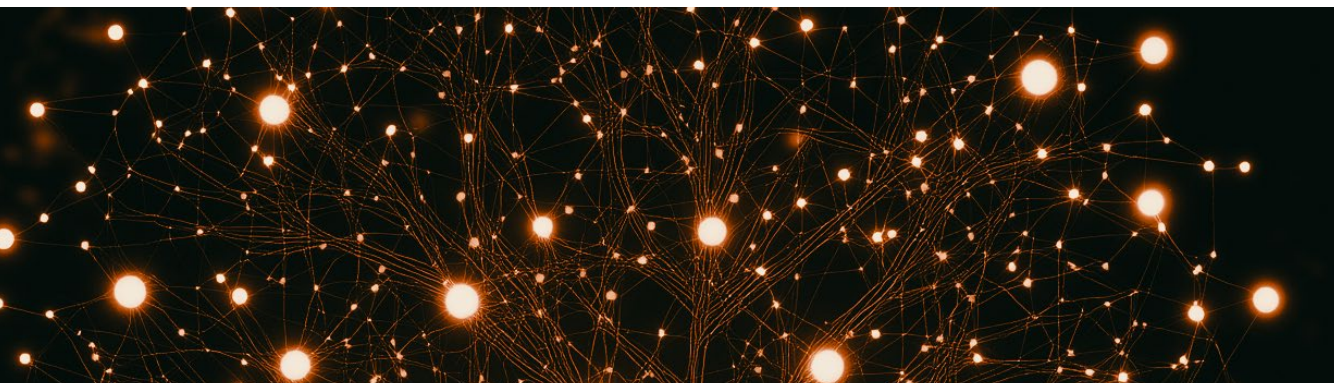
- **Flexible und einkommensabhängige Beitragsmodelle:**
Die Einführung von flexiblen Beitragsmodellen, die an die Einkommen der jungen Mitglieder angepasst sind, kann den Einstieg in die Mitgliedschaft erleichtern.
- **Digitale Kommunikation und moderne Auftreten:**
Die Nutzung digitaler Kanäle für die Kommunikation mit jungen Mitgliedern und die Gestaltung einer modernen und ansprechenden Online-Präsenz führen zu mehr Aufmerksamkeit bei jungen Interessierten.
- **Spezifische Services und Veranstaltungen:**
Moderne Angebote, die gezielt auf die Bedürfnisse und Interessen von jungen Mitgliedern zugeschnitten sind, z.B. Mentoring-Programme, Networking-Events, spezielle Workshops, ermöglichen den Kontakt „auf Augenhöhe“ und „entstauben“ das Konzept der originären Selbsthilfe.

Das Erklärvideo zu „**Innovativen Veranstaltungsformaten**“ bietet einen ersten Überblick, wie man moderne Veranstaltungen gestaltet und für welche Zielgruppen diese geeignet sind. Das Video ist abrufbar unter <https://www.youtube.com/watch?v=HExGjx0DnaU> Zusammenfassend lässt sich sagen, dass eine erfolgreiche Mitgliedergewinnung ein vielschichtiger Prozess ist, der eine strategische Planung, eine gezielte Ansprache potenzieller Mitglieder und die Bereitschaft zur kontinuierlichen Anpassung an die sich ändernden Bedürfnisse der Zielgruppe erfordert.

Durch die konsequente Umsetzung moderner Maßnahmen können Verbände ihre Attraktivität für neue Mitglieder steigern, das Engagement im Ehrenamt fördern und den langfristigen Erfolg des Verbandes sichern.

Quellen:

- **Golinsky, F. (2020).** Moderne Vereinsorganisation – Vereinsorganisation leicht gemacht. (2. Auflage). Springer-Verlag GmbH Deutschland.
- **Laloux, F. (2016).** Reinventing Organizations - Illustrated Invitation Edition. Verlag Franz Vahlen München.
- **Wöhler, C. (2015).** Verbandsmanagement mit Zukunft – Non-Profit-Organisationen professionell und erfolgreich führen. Springer-Verlag GmbH Deutschland.
- **Bröckelmann, E. M. (2019).** AKTIVE MITGLIEDER GESUCHT - SELBSTHILFE DER ZUKUNFT. Strategien und Konzepte zur Mitgliedergewinnung für Selbsthilfeverbände. Herausgeber: BAG SELBSTHILFE.





6.

Nutzung digitaler Angebote in Selbsthilfeorganisationen

In den letzten Jahren hat die digitale Transformation auch für Selbsthilfeorganisationen an Bedeutung gewonnen. Unter dem Begriff der digitalen Transformation versteht man einen kontinuierlichen Wandel, der durch die Integration digitaler Technologien ausgelöst wird und tiefgreifende Veränderungen in der gesamten Gesellschaft, in Unternehmen sowie in Organisationen und Verbänden nach sich zieht. Besonders der rasante Fortschritt in Bereichen der Künstlichen Intelligenz (KI) verändert das Umfeld, in dem Selbsthilfeorganisationen agieren.

Im engeren Sinne beschreibt die digitale Transformation in einer Selbsthilfeorganisation den Veränderungsprozess, der durch den Einsatz digitaler Technologien und die veränderten Erwartungen der Mitglieder ausgelöst wird. Der Fokus liegt darauf, wie sich Organisationen an die technischen und gesellschaftlichen Ver-

änderungen anpassen müssen, um langfristig bestehen zu können. Dabei geht die digitale Transformation jedoch weit über interne Anpassungen hinaus – sie betrifft viele Facetten der Gesellschaft und endet nicht bei den Veränderungen innerhalb eines Verbandes.

Die Digitalisierung umfasst verschiedene Bausteine, darunter digitale Infrastrukturen wie Netzwerke und Hardware, aber auch Anwendungen wie Apps und Web-Tools. Zudem eröffnen digitale Technologien neue Nutzungsmöglichkeiten, etwa in Form digitaler Geschäftsmodelle. Auch in der Verbandsarbeit haben digitale Technologien längst Einzug gehalten: Vorstandssitzungen per Videokonferenz, digitale Mitgliederverwaltung, kollaboratives Arbeiten in Cloud-Dokumenten und der Austausch über soziale Medien sind nur einige Beispiele dafür, wie sich Verbände durch digitale Werkzeuge verändern.

Für Selbsthilfeorganisationen bringt die Digitalisierung zwar budgetäre und personelle Herausforderungen mit sich, doch bietet sie auch erhebliche Chancen. Verbände, die sich dem digitalen Wandel öffnen, können ihre Wettbewerbsfähigkeit sichern und langfristig überlebensfähig bleiben. Insbesondere für kleinere Organisationen, die oft nur über begrenzte personelle Ressourcen verfügen, können digitale Tools erhebliche Effizienzgewinne bedeuten. Digitale Systeme erleichtern interne Verwaltungsprozesse und verbessern die Kommunikation mit Mitgliedern und Förderern.

Ein wesentlicher Vorteil der Digitalisierung liegt in der gesteigerten Effizienz: Selbsthilfeorganisationen können mit den vorhandenen Ressourcen eine größere Wirkung erzielen. Digitale Werkzeuge ermöglichen es, Verwaltungsprozesse zu automatisieren, Informationen schneller zu verbreiten und Mitgliederbedürfnisse gezielter zu adressieren. So könnte beispielsweise eine App den direkten Austausch mit den Mitgliedern fördern, indem sie personalisierte Informationen und Angebote bereitstellt. Dies steigert nicht nur die Effizienz, sondern auch die Effektivität der Organisation.

Auch die Interessenvertretung profitiert von digitalen Medien. Im digitalen Raum verschwimmen die klassischen Grenzen zwischen Sender und Empfänger – die Kommunikation wird bidirektional, und

die Mitglieder können sich direkt in Entscheidungsprozesse einbringen. E-Mail-Kampagnen, Unterschriftensammlungen und Plattformen zur Mobilisierung von Unterstützern bieten Selbsthilfeorganisationen neue Möglichkeiten, ihre Anliegen zu vertreten und Mitstreiter zu gewinnen.

Ein weiteres Potenzial der Digitalisierung liegt in der Schulung und Weiterbildung. Lerninhalte können in Form von E-Learning-Kursen oder im Rahmen von Blended-Learning-Konzepten online angeboten werden, was flexible und ortsunabhängige Fortbildungsmöglichkeiten schafft.

Durch die Nutzung dieser digitalen Möglichkeiten können Selbsthilfeorganisationen ihre Strukturen optimieren, ihre Effizienz steigern und letztendlich ihre Ziele besser erreichen.

Die digitale Transformation und ihre Auswirkungen auf die strategische Ausrichtung von Verbänden wurden in umfangreichen Arbeitshilfen und weiterführenden Informationen von der BAG SELBSTHILFE aufgearbeitet. Diese sind hier abrufbar: <https://www.bag-selbsthilfe.de/digitale-transformation>

Nutzung digitaler Anwendungen zur Gewinnung, Aktivierung und Bindung von Mitgliedern

Viele Selbsthilfeorganisationen sehen sich seit Jahren mit einem Rückgang der Mitgliederzahlen konfrontiert. Sowohl die Abwanderung bestehender Mitglieder als auch die sinkende Zahl an Neuzugängen stellen für viele Verbände eine große Herausforderung dar. Zudem fällt es zunehmend schwer, Mitglieder zu einer aktiven Mitarbeit im Verband zu motivieren.

In diesem Kontext gewinnt das Mitgliedermarketing zunehmend an Bedeutung. Digitale Kommunikationskanäle, insbesondere die Sozialen Medien, spielen hierbei eine zentrale Rolle, sowohl bei der Gewinnung neuer Mitglieder als auch bei der Bindung bestehender.

Die Sozialen Medien bietet Selbsthilfeorganisationen die Möglichkeit, mit geringen finanziellen Mitteln ein breiteres und diverseres Publikum anzusprechen. Dadurch kann der Kreis potenzieller Neumitglieder

erweitert werden. Über den sogenannten „viralen Effekt“ – das Teilen, Liken oder Kommentieren von Beiträgen – erreicht die Organisation zudem Personen, die bisher möglicherweise keinen Kontakt zum Verband hatten. Auch die Verbreitung von verbandlichen Informationen, wie etwa von Veranstaltungshinweisen, wird durch diese Kanäle erheblich erleichtert.

Allerdings bringt die Kommunikation über soziale Medien auch Herausforderungen mit sich. Die Vielzahl von Akteuren und die damit verbundene digitale Konkurrenz führen zu einer Informationsflut und zu einem Wettbewerb um Aufmerksamkeit. Daher ist eine gut durchdachte Strategie bezüglich der Inhalte und der Wahl der Kommunikationskanäle entscheidend. Hier gilt nicht „viel hilft viel“, sondern eine gezielte und strategische Nutzung der Medien ist erfolgversprechender.

Im Projekt „Selbsthilfe der Zukunft“ wurde der Einsatz der Sozialen Medien in der Verbandsarbeit von Selbsthilfeorganisationen umfangreich untersucht und bearbeitet. Herausgekommen ist eine Vielzahl an Arbeitshilfen und Handlungsempfehlungen, die auf hier abrufbar sind: <https://www.selbsthilfe-der-zukunft.de/themen/soziale-medien>

Neben der Mitgliedergewinnung bieten digitale Anwendungen auch vielfältige Möglichkeiten, bestehende Mitglieder in die aktiven Strukturen einzubinden. Ein einfacher Zugang zu den benötigten Informationen und schnelle und unkomplizierte Unterstützung können das Engagement fördern.

Zum Beispiel eine Chat-Beratung direkt auf der Homepage des Verbands erleichtert sowohl den Zugang für ratsuchende Mitglieder als auch die Beratungsleistung des Verbandes.

Ein weiterer Bereich, in dem die Digitalisierung die Arbeit von Selbsthilfeorganisationen deutlich erleichtert, ist die Weiterbildung. E-Learning-Formate bieten die Chance, die Verbandsarbeit durch den Einsatz digitaler Tools partizipativer und inklusiver zu gestalten. Durch Lehrvideos, Podcasts, Tutorials oder schriftliche Informationen auf Wissensplattformen können sowohl hauptamtliche als auch ehrenamtliche Mitarbeitende für ihre Aufgaben geschult werden.

Die BAG SELBSTHILFE bietet in ihrem Leitfaden und Erklärvideo zum Thema „E-Learning“ eine umfassende Einführung in Begriffe, Vor- und Nachteile, Methoden und Anwendungsgebiete des E-Learning in der Verbandsarbeit. Der Leitfaden ist unter folgendem Link abrufbar: www.bag-selbsthilfe.de/e-learning-fuer-die-verbandsarbeit.

Auch die interne Zusammenarbeit wird durch webbasierte Kommunikations- und Koordinationsplattformen erleichtert. Solche Plattformen ermöglichen es, gemeinsame Projekte, wie etwa den Einsatzplan für Telefonberatungen, kollaborativ zu gestalten. Regelmäßiges Feedback, beispielsweise in Form von Fotos oder Kurzberichten über den Projektfortschritt, kann zudem die Motivation der ehrenamtlichen Helfer stärken.

Darüber hinaus kann die Digitalisierung selbst als Möglichkeit zur Mitgliederaktivierung genutzt werden. Interessierte Mitglieder können sich durch die Mitwirkung bei digitalen Projekten, wie der Erstellung von Webinaren, der Überarbeitung einer Website oder der Organisation von Online-Events, engagieren. Dadurch wird auch eine ortsunabhängige Mitarbeit ermöglicht, die es Menschen erlaubt, sich über lokale Grenzen hinaus in die Verbandsarbeit einzubringen.

Zusammengefasst bietet die Digitalisierung zahlreiche Chancen für Selbsthilfeorganisationen, ihre Mitgliederbasis zu erweitern, bestehende Mitglieder zu aktivieren und langfristig zu binden. Digitale Tools erleichtern nicht nur die Verwaltung und Kommunikation, sondern eröffnen auch neue Wege für die Mitgliedergewinnung und das freiwillige Engagement.

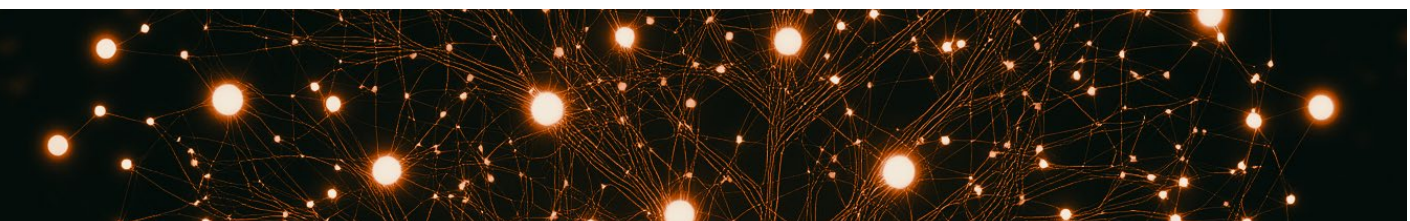
Vereinfachung von Entscheidungs- und Willensbildungsprozessen durch digitale Anwendungen

Digitale Anwendungen bieten Selbsthilfeorganisationen die Möglichkeit, Entscheidungs- und Willensbildungsprozesse deutlich zu vereinfachen. Solche Prozesse sind oft komplex, kostenintensiv und zeitaufwändig. Mithilfe digitaler Beteiligungsplattformen können diese jedoch effizienter gestaltet und zugänglicher gemacht werden.

Beispielsweise ermöglichen Wikis die Bereitstellung und Organisation wichtiger Informationen wie Arbeitsunterlagen oder Protokolle für alle Mitglieder. Diese offenen Plattformen fördern die Transparenz und erleichtern den Zugriff auf relevante Dokumente. Etherpad oder Google Docs bieten zudem die Möglichkeit zur kollaborativen, gleichzeitigen Arbeit an Dokumenten, etwa an Richtlinien oder Pressemitteilungen. Dies erlaubt es Mitgliedern, ihre Expertise zu verschiedenen Themenbereichen unmittelbar einzubringen und gemeinsam an wichtigen Texten zu arbeiten.

Darüber hinaus bieten themenspezifische Mailinglisten interessierten Mitgliedern die Möglichkeit, gezielt vorgefilterte Informationen zu erhalten und direkt Rückmeldungen zu geben. Dies fördert einen schnellen und zielgerichteten Austausch, ohne dass alle Mitglieder mit irrelevanten Informationen überlastet werden.

Zusammengefasst bieten webbasierte Beteiligungsverfahren die Chance, Entscheidungsprozesse transparenter und nachvollziehbarer zu gestalten. Allerdings können Hindernisse wie eine fehlende Medienkompetenz oder die Präferenz für persönliche Treffen die Nutzung solcher digitalen Wege erschweren. Daher ist es wichtig, solche Barrieren zu identifizieren und Lösungen zu finden, um möglichst viele Mitglieder in die digitalen Prozesse einzubinden.



Eine Vielzahl an Möglichkeiten

Die folgenden Handlungsfelder bieten konkrete Ansätze für Selbsthilfeorganisationen, um die digitale Transformation zu nutzen:

Digitale Verwaltungssoftware

Moderne, cloud-basierte Lösungen wie Mitgliederverwaltungssoftware reduzieren den organisatorischen Aufwand erheblich und steigern die Effizienz.

Videokonferenzen

Erleichtern ortsunabhängige Vorstandssitzungen oder kurzfristige Abstimmungen.

Chat-Beratung auf der Verbands-Homepage

Erleichtert sowohl den Zugang für ratsuchende Mitglieder als auch die Beratungsleistung für den Verband.

Webbasierte Kommunikations- und Koordinationsplattformen

Ermöglichen es, gemeinsame Projekte, wie etwa den Einsatzplan für Telefonberatungen, kollaborativ zu gestalten und steigern die Effizienz.

Verbands-Apps

Fördern den direkten Austausch mit den Mitgliedern, indem sie personalisierte Informationen und Angebote bereitstellen.

Wikis

Nutzen der Bereitstellung und Organisation wichtiger Informationen wie Arbeitsunterlagen oder Protokolle für alle Mitglieder.

E-Learning-Formate

Bieten die Chance, die Verbandsarbeit durch den Einsatz digitaler Tools partizipativer und inklusiver zu gestalten.

Webbasierte Texteditoren (z.B. Etherpad oder Google Docs)

Bieten die Möglichkeit zur kollaborativen, gleichzeitigen Arbeit an Dokumenten.

Themenspezifische Mailinglisten

Lieferten interessierten Mitgliedern gezielt vorgefilterte Informationen und ermöglichen die direkte Rückmeldung.

Social Media

Bietet Selbsthilfeorganisationen die Möglichkeit, mit geringen finanziellen Mitteln ein breiteres und diverseres Publikum anzusprechen.

E-Mail-Kampagnen, Unterschriftensammlungen und Plattformen

Zur Mobilisierung von Unterstützern.

Einbindung interessierter Mitglieder an digitalen Projekten

Ermöglicht temporäres Engagement und erleichtert somit ggf. den Einstieg in eine dauerhafte aktive Mitarbeit im Verband.

Bei allen digitalen Möglichkeiten sollte das Thema Datenschutz immer mitgedacht werden. Es herrscht das Prinzip der Datensparsamkeit. Das bedeutet, dass nur Daten erhoben werden dürfen, die Sie für die Vereinsaufgaben tatsächlich benötigen. Zudem gilt seit dem Jahr 2018 die Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO), die den Umgang mit Daten regelt. Achten Sie vor allem bei sensiblen, personen- oder gesundheitsbezogenen Daten darauf, dass diese vor fremdem Zugriff geschützt, bestenfalls auf europäischen Servern gehostet werden.

Quellen:

- **Bisa, P. (2015).** Digitale Politikvermittlung – Chancen und Risiken interaktiver Medien für Verbände. In: Friedrichsen, M. & Kohn, R. A. (Hrsg.). Digitale Politikvermittlung. Chancen und Risiken interaktiver Medien (2. korr. Auflage). Wiesbaden: Springer VS, S. 451-461.
- **Erpf, P., Maring N. C.:** Digitalisierung als Chance für Nonprofit-Organisationen. Erschienen in der VM (Fachzeitschrift für Verbands-Management), 44. Jahrgang, Ausgabe 2 (2018), S. 6-13.
- **Golinsky, F. (2020).** Moderne Vereinsorganisation – Vereinsorganisation leicht gemacht. (2. Auflage). Springer-Verlag GmbH Deutschland.
- **Maring, N. C., Erpf, P., Stuhlmann, K.:** Digitaler Wandel als umfassender Change-Prozess. Erschienen in der VM (Fachzeitschrift für Verbands-Management), 48. Jahrgang, Ausgabe 1 (2022), S. 6-15.
- **Samochowicz, J., Thalmann, L. & Müller, A. (2018).** Die neuen Freiwilligen – Die Zukunft zivilgesellschaftlicher Partizipation. Zürich: GDI Gottlieb Duttweiler Institut.



BAG SELBSTHILFE

Bundesarbeitsgemeinschaft

Selbsthilfe von Menschen mit Behinderung,
chronischer Erkrankung und ihren Angehörigen e.V.

Kirchfeldstraße 149

40215 Düsseldorf

Telefon: +49 (0) 211 31006-0

Fax: +49 (0) 211 31006-48

E-Mail: info@bag-selbsthilfe.de

www.bag-selbsthilfe.de